



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e  
Ciência da Informação e Documentação (FACE)  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Curso de Especialização em Gestão Judiciária

# Teletrabalho: uma alternativa de organização do trabalho no Superior Tribunal de Justiça

Adriana Araújo Martins Melo

Brasília – DF

2009

ADRIANA ARAÚJO MARTINS MELO

# Teletrabalho: uma alternativa de organização do trabalho no Superior Tribunal de Justiça

Monografia apresentada à  
Faculdade de Economia,  
Administração, Contabilidade e  
Ciência da Informação e  
Documentação (FACE), da  
Universidade de Brasília, como  
requisito à obtenção do grau de  
Especialista em Gestão  
Judiciária.

Orientador: Prof. Marcus Vinicius  
Siqueira

## **DEDICATÓRIA**

Este trabalho é dedicado a meus pais, sempre incentivadores do estudo, a meu marido e minhas filhas, de quem fiquei ausente por mais de um ano para estudar.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, inicialmente, ao Superior Tribunal de Justiça, que deu a oportunidade para que 35 servidores do seu quadro pudessem cursar esta especialização.

Ao Prof. Marcus Vinicius Soares Siqueira, pela coordenação do curso e pela paciência com todos nós.

À equipe do PPGA.

A todos os meus amigos e colegas de trabalho que me apoiaram e incentivaram para que pudesse fazer esta especialização.

## LISTA DE GRÁFICOS

**Gráfico 1:** Perfil dos entrevistados.....40

**Gráfico 2:** Médias de tempo de trabalho dos entrevistados.....41

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Perfil do trabalhador atual.....	16
<b>Quadro 2:</b> Modos do teletrabalho.....	20
<b>Quadro 3:</b> Vantagens para o teletrabalhador .....	25
<b>Quadro 4:</b> Vantagens para a empresa .....	26
<b>Quadro 5:</b> Vantagens para a sociedade.....	27
<b>Quadro 6:</b> Desvantagens para o teletrabalhador.....	30
<b>Quadro 7:</b> Desvantagens para a empresa.....	31
<b>Quadro 8:</b> Perfil do teletrabalhador.....	34
<b>Quadro 9:</b> Perfil dos entrevistados.....	39

## RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar a possibilidade da implantação de uma nova dinâmica de trabalho, chamada teletrabalho, em um órgão do Poder Judiciário brasileiro. Questões como produtividade e qualidade de trabalho foram analisadas no caso dessa implantação. Além disso, apresentou-se necessário analisar o perfil ideal de um indivíduo para que este possa se tornar um teletrabalhador. Finalmente, vantagens e desvantagens para a instituição e para os indivíduos foram analisadas, observando-se sempre o que de melhor o teletrabalho possa trazer para os envolvidos.

**Palavras-chave:** Teletrabalho. Produtividade. Qualidade do trabalho. Flexibilidade.

## ÍNDICE

1 – INTRODUÇÃO .....	9
2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 – A flexibilidade do trabalho e o perfil do trabalhador.....	14
2.2 – A pressão do tempo .....	17
2.3 – O teletrabalho.....	18
3 – METODOLOGIA .....	35
3.1 – A organização estudada.....	35
3.2 – Caracterização da pesquisa.....	37
3.3 – Delimitação do estudo .....	38
3.4 – População e amostra.....	38
3.5 – Instrumento de coleta de dados.....	41
3.6 – Procedimento de análise de dados.....	42
3.7 – Análise de conteúdo.....	43
4 – RESULTADOS.....	45
4.1 – Categoria das entrevistas .....	45
5 – CONCLUSÃO.....	54
6 – REFERÊNCIAS .....	56
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	60
ANEXO 1 – ORGANOGRAMA DA INSTITUIÇÃO ANALISADA.....	61



## 1 – INTRODUÇÃO

Atualmente, a comunicação é instantânea. Por meio de um terminal de computador é possível efetuar transações bancárias, conversar com pessoas do outro lado do mundo em tempo real, enviar arquivos, dados, filmes, fotos, correspondências etc. O uso de telefones portáteis e a **internet** invadiram os espaços públicos e privados, estimulados pela globalização, pelo aumento da competição, pela procura de mercado e pela transformação da organização do trabalho (Souza, 2005).

De acordo com Cardoso (2000), o mundo tem presenciado nos últimos anos uma verdadeira explosão no mundo das comunicações. Desse modo, com a evolução da tecnologia e da comunicação, diversos setores tiveram um impulso em suas atividades. Vive-se uma época na qual a busca pela integração tem se tornado constante. A comunicação pela **web** tem o importante papel de romper distâncias (Di Serio e Duarte, 1999).

A **internet** é uma realidade notoriamente sedimentada e a **intranet**, nas grandes empresas, funciona para a conexão dos servidores com os dados que possam estar disponibilizados no portal. É possível também para um trabalhador montar em sua residência uma conexão virtual com o seu local de trabalho e executar, do conforto do seu lar, o trabalho que tradicionalmente sempre foi efetuado no escritório.

Echeveste et al (1999, p. 169), em estudo acerca do mundo globalizado, consideraram:

Profunda transformação cultural vem acontecendo não somente nas sociedades como um todo, mas também na cultura de cada empresa. Se quiserem sobreviver e continuar desenvolvendo-se, as organizações terão de ultrapassar as formas de trabalho da era industrial e operar com eficácia de acordo no modo pós-industrial: o da sociedade da informação.

Segundo Souza (2005), é óbvio que as novas tecnologias diminuíram e estão diminuindo as distâncias e reorganizando a idéia de lugar e tempo. Observam-se, assim, novos conceitos de tempo e espaço, o que pode levar relações de trabalho para o campo virtual. É inegável que o mundo hoje vive a era digital. As empresas, para se adequarem à concorrência acirrada, ao grande volume de informações e às novas exigências do mundo corporativo devem adaptar seus processos de trabalho, antes tradicionais, a novas formas, agora flexibilizadas.

O mundo virtual é propagado pela interface homem-máquina-mundo. De acordo com Vergara e Vieira (2005), mudanças organizacionais possibilitaram a mudança da realidade concreta para a virtual em grande parte dos procedimentos da vida social e econômica. Assim, a realidade concreta tornou-se realidade virtual em diversos segmentos de serviços, em diversas atividades laborativas, em diversos comportamentos sociais da humanidade.

O papel, antes tão utilizado em escritórios, hoje é material de expediente quase obsoleto. Em várias atividades, **softwares** substituíram o papel e a gravação de **backups** fez com que aqueles extensos armários de arquivos fossem extirpados.

Os relacionamentos sociais também foram afetados com essa sociedade cibernética surgida nos últimos anos. Telefonemas hoje são substituídos por mensagens eletrônicas, convites são virtuais em formato jpeg, mensagens chegam a todos em apresentações PPS, vídeos inusitados, engraçados ou com cunho educacional ou ético-moral são veiculados pela **web** e nos chegam para nosso entretenimento na nossa tela LCD. Os adolescentes de hoje não conseguem conceber um mundo sem cabos USB, **emails**, IPODs. A sociedade da instantaneidade surgiu e subsistirá por séculos.

Para Souza (2005), é evidente a necessidade de novas formas de vida e de trabalho serem desenvolvidas, assim como repensar o

conceito de espaço e tempo. Desse modo, um novo contexto tem surgido nas organizações e as relações têm ocorrido também de modo virtual. Segundo Damiani, Adorno e Angulo (1999), as mudanças mais perceptíveis são uma maior agilidade na comunicação e na obtenção de informações.

Além disso, para os autores, a integração entre computadores, **internet** e **emails** funciona como vantagem competitiva. Nesse cenário, de acordo com Para Lima, Fusco e Riça (2003), as empresas modernas não dependem do espaço físico e de tempo para realizar suas atividades, pois podem ser executadas em qualquer lugar e a qualquer tempo. Segundo Rosenfield (2005, p. 11), “**fax**, celular, **laptop** e **internet** tornam possível trabalhar de quase qualquer lugar.

Assim, se for de seu interesse, uma organização pode fazer com que certas atividades sejam executadas em local distinto do escritório. Para Lima, Fusco e Riça (2003), o advento do telefone celular, computadores e **internet** permitiu que os indivíduos trabalhassem remotamente, em casa, na estrada ou em qualquer local. A esse tipo de atividade tem sido atribuído o nome de TELETRABALHO.

Para Estrada (2002), o indivíduo não precisa mais trabalhar na sede da empresa em função dos meios de comunicação existentes. Assim, o teletrabalho surge como fruto das inovações tecnológicas, fruto da globalização dos meios de comunicação, enfim, fruto da evolução humana.

De acordo com Lavinias et al (2000), o trabalho em domicílio adquiriu um importante papel nas estratégias das empresas em decorrência da nova ordem econômica. Dessarte, este estudo visa avaliar a possibilidade de implantação de teletrabalho em um órgão do Poder Judiciário brasileiro, analisando as competências que um servidor precisa ter para ser um teletrabalhador, assim como perscrutar as possíveis desvantagens da implantação do teletrabalho.

No caso de uma implementação de teletrabalho no âmbito de um órgão do Poder Judiciário brasileiro, faz-se necessário o traçado das competências dos servidores que porventura desejarem tornar-se teletrabalhadores. Ademais, é preciso analisar questões como condições ergonômicas das residências dos teletrabalhadores, **softwares** e **hardwares** utilizados por eles.

De acordo com Damiani, Adorno e Angulo (1999), todos os integrantes de uma organização se comunicam e, a partir do momento em que surge uma nova e eficiente maneira de comunicação, é provável que ocorram impactos na estrutura dessa organização.

Desse modo, este estudo surgiu como reflexão da possibilidade de implementação de teletrabalho no âmbito de um órgão do Poder Judiciário, obviamente nas áreas cujas atividades possam contemplar esse tipo de serviço, analisando os aspectos positivos e os negativos do teletrabalho.

Além disso, pretende-se apresentar características de um teletrabalhador, pois, segundo Boonen (2002/2003) é necessário que os profissionais sejam dotados de competências necessárias para bem desempenhar suas tarefas. Sem um perfil adequado, o teletrabalhador passa de mão de obra valorizada para um problema sério a ser enfrentado pela organização.

Assim, diante da crescente pesquisa sobre o teletrabalho, este estudo pretende, sob a ótica dos servidores de um órgão do Poder Judiciário, responder à seguinte pergunta de pesquisa: Até que ponto o teletrabalho pode ser implementado?

Para responder a essa questão, o objetivo geral deste estudo é avaliar a possibilidade da implementação do teletrabalho à luz da gestão de resultados nesse órgão do Poder Judiciário. Com a intenção de atender ao objetivo geral, são apresentados os seguintes objetivos específicos:

- i. Analisar vantagens e desvantagens da aplicação do teletrabalho;
- ii. Analisar o perfil ideal do teletrabalhador;
- iii. Analisar áreas/atividades que possam utilizar o teletrabalho no órgão do Poder Judiciário.

## **2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 – A flexibilidade do trabalho e o perfil do trabalhador**

A globalização e a busca constante por melhorias e ganhos originaram práticas organizacionais inovadoras. Para Chahad (2002), o aumento do trabalho flexível se origina nas transformações tecnológicas, organizacionais e econômicas. Ou seja, o surgimento de uma flexibilidade no trabalho foi facilitado pelas mudanças ocorridas.

Ainda segundo Chahad (2002), o mundo do trabalho tem assistido a um processo de muitas transformações em direção ao aumento do grau de flexibilidade das empresas, com a finalidade de torná-las mais competitivas. Porém, esses fatores também têm trazido mudanças nas práticas de trabalho e em comportamentos dos trabalhadores.

De acordo com Vergara e Vieira (2005, p. 112):

Como a economia global é um conjunto de estratégias das empresas multinacionais para conquistas e domínios de mercados, as novas tecnologias da informação e o acervo de conhecimento possibilitaram a interconexão rápida dos negócios, oferecendo outra caracterização à economia global: a economia de velocidade.

E nessa economia de velocidade, a área tecnológica representa papel fundamental, pois é evidenciada nos novos modelos da organização, nos fluxos de tarefas e na exigência de novo perfil de competências dos trabalhadores.

Para Homem e Dellagnelo (2006, p. 3), “as transformações no mundo do trabalho afetam não apenas as organizações com sua exigência de mobilidade, flexibilidade e eficácia, mas, principalmente, os indivíduos”. Desse modo, as organizações, doravante focadas em resultados e na produção do trabalhador, sem muitas preocupações com horas cumpridas de trabalho, geram novos perfis dos seus trabalhadores. Para Silva (2001), as novas formas de organização do

trabalho estão determinando a atuação dos trabalhadores na execução das suas tarefas laborativas com o intento de garantir resultados satisfatórios para a empresa e para si mesmos.

De acordo com Araújo (2007), a flexibilidade do trabalho está, em geral, ligada à multifuncionalidade e ao comprometimento do trabalhador com a solução para problemas, com a redução de custos e, obviamente, com a melhoria contínua do trabalho. São essas algumas das características que o trabalhador do Século XXI precisa ter para se destacar, para demonstrar um perfil ideal para as novas exigências do mercado.

Buiar (1998) relata que a flexibilidade estrutural – modo como a autora chama a flexibilidade interna de uma empresa – tem como peça-chave a capacitação da sua mão-de-obra. Desse modo, os trabalhadores são aqueles que impulsionam o fortalecimento da flexibilidade e estes trabalhadores devem ter a capacidade de identificar problemas e oportunidades de melhoria. Para a autora, as principais alterações na mão-de-obra encontram-se sob a forma de novas habilidades para o trabalho.

É notório que cada indivíduo possui habilidades e capacidades próprias para reter informações e conhecimentos, assim como para utilizá-los no seu dia-a-dia de trabalho. O mercado hoje demonstra a indispensabilidade de profissionais proativos, autônomos, com amplo conhecimento em informática, e a organização não esconde sua confiança nesses profissionais. Para Echeveste et al (1999), as mudanças ocorridas nos últimos tempos fazem com que os profissionais tenham conhecimentos e aptidões diferenciados para atuarem no ambiente atual de negócios. Os autores ainda acrescentam que “integridade, visão estratégica, liderança, conhecimento de operações da empresa, capacidade de decisão, negociação e coordenação dos trabalhos em equipe, foco nos resultados, ética no trato das questões profissionais e sociais, motivação, pró-atividade e habilidade para o trato interpessoal” (p.

167) são atributos que dizem respeito ao perfil do trabalhador atualmente. (Quadro 1).

Mair (2005) vai além. De acordo com a autora, quem quer sobreviver deve ser ágil e habilidoso, além de adaptar-se rapidamente às novas exigências do mercado. Ademais, ela salienta que o desenvolvimento lento e contínuo não pode ser mais sustentado em uma empresa que se propõe a inovar e a progredir.

Quadro 1: Perfil do trabalhador atual





## 2.2 – A pressão do tempo

O tempo é democrático. É igual para toda e qualquer pessoa. Porém, a maneira como cada um utiliza o seu tempo faz a diferença entre quem se destaca e quem não se destaca.

A administração do tempo é tema recorrente hoje em organizações para um melhor aproveitamento para a dedicação ao trabalho e ao lazer. Entende-se por administração do tempo o modo correto de se utilizar o tempo, priorizando atividades, considerando outras urgentes e sabendo ranquiá-las, a fim de conseguir-se fazer todas as atividades de maneira a evitar estresse e correria.

O mundo contemporâneo experimenta avanços tecnológicos em curtos espaços de tempo. A comunicação é imediata. Tudo hoje é **on line**. Segundo Vergara e Vieira (2005), o signo do tempo, o tempo cibernético, reduz drasticamente o espaço mundial referenciado às distâncias.

Os recursos de comunicação estão sendo utilizados para um melhor aproveitamento do tempo do homem. Desse modo, é totalmente compreensível que esses recursos de comunicação e os avanços tecnológicos sejam explorados também no campo do trabalho. Segundo Di Serio e Duarte (1999), o modo como as empresas gerenciam o tempo representa uma grande vantagem competitiva.

Uma organização hoje pode possuir em seu portal **links** para que seus trabalhadores acessem de casa informações e programas internos. Assim, esses trabalhadores, possuindo ferramentas corretas e apropriadas, têm a possibilidade de executar tarefas nas suas residências, eliminando o tempo gasto no deslocamento para o local do trabalho. Por consequência, utiliza-se o tempo a favor de resultados mais eficazes, mais céleres.

De acordo com Sakuda e Vasconcelos (2005), a flexibilização do tempo e do espaço faz com que a atividade produtiva dos

indivíduos possa regular toda a sua vida, não importando o local e o horário. Ou seja, uma vez que possa realizar suas tarefas em local distinto do escritório, o trabalhador pode adaptar sua vida particular a essa nova realidade, tirando desse fato benefícios para si.

## 2.3 – O teletrabalho

A Organização Internacional do Trabalho – OIT (1995) define o teletrabalho como a forma de trabalho realizado em lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, permitindo a separação física e implicando o uso de novas tecnologias facilitadoras de comunicação. Já a **European Telework Online** (ETO, 1998) define em sua página na **internet** o teletrabalho como o uso de computadores e de telecomunicações para mudar a geografia de trabalho normalmente aceita e reconhecida.

Nilles (1997) foi um dos primeiros estudiosos a definir o teletrabalho. De acordo com o autor, teletrabalho é o uso de computadores e de telecomunicações em atividades fora das dependências da organização. Ou seja, é o trabalho remoto, é utilizar o computador em local distinto do local de trabalho para executar as tarefas que antes eram realizadas no escritório.

De acordo com Souza (2005), o teletrabalho questiona a presença física do trabalhador como necessidade para as relações sociais. Assim, pode-se afirmar que o teletrabalho é uma nova forma de se trabalhar, algo como uma prestação de serviço à distância, que se origina na globalização e no avanço tecnológico, é o contato à distância entre um funcionário e sua empresa, de modo que o comando, a realização e a entrega do resultado do trabalho ocorrem mediante o uso da tecnologia da informação, principalmente telefone e computadores, substituindo a relação humana direta. O teletrabalhador passa a utilizar um local próximo virtualmente do seu escritório, mas distante fisicamente.

Para Belmonte, Scandelari e Francisco (2004), o teletrabalho atende às novas exigências da globalização, pois contempla em sua natureza a flexibilidade de tempo, não obrigatoriedade de um espaço físico fixo e, através da utilização da TI, possibilita alcance extraterritorial. Para Costa (2007), o teletrabalho transforma o trabalho de “um lugar para ir” em uma atividade que será feita em qualquer hora e em qualquer lugar. Ou seja, é o trabalho sendo realizado na hora e no local que definir o indivíduo.

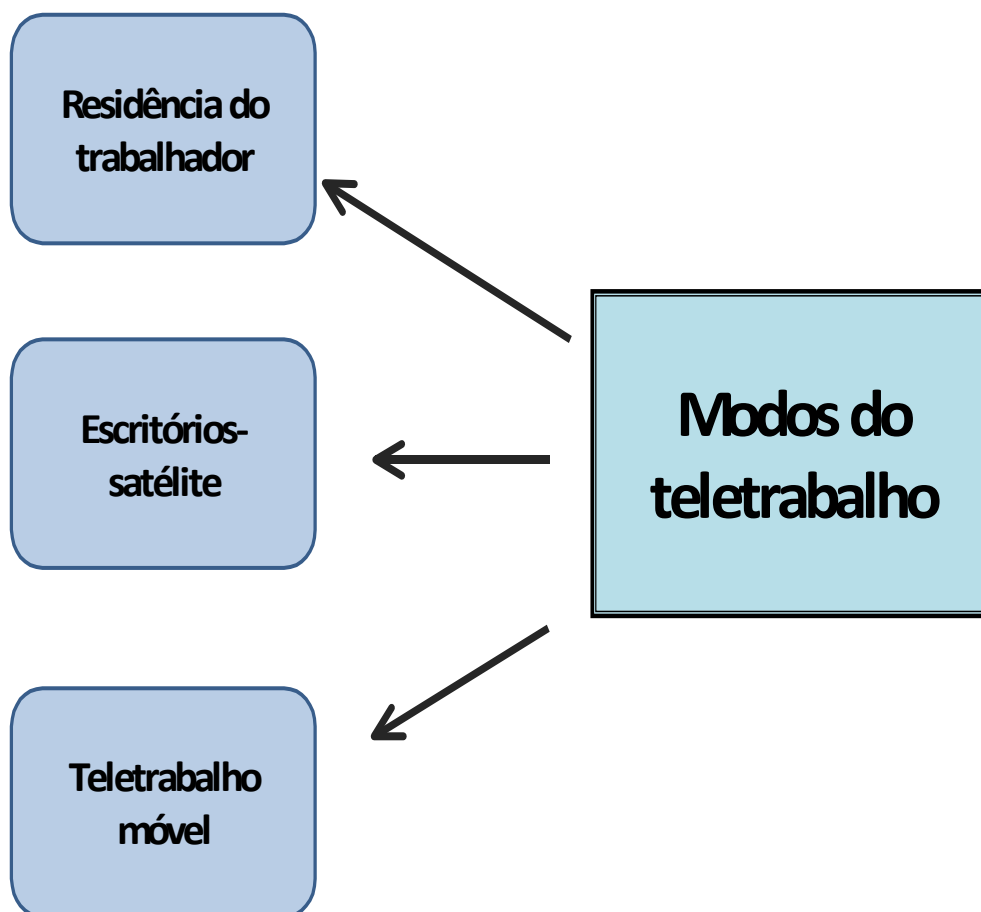
Mair (2005) acrescenta que o escritório móvel está em todos os lugares, ou seja, o teletrabalhador pode realizar seu trabalho utilizando seu **desktop** em casa ou seu **notebook** em um hotel no fim de semana, por exemplo. Enfim, o teletrabalhador tem a possibilidade de escolher onde, quando e como realizar sua atividade laborativa.

Há vários modos de o teletrabalho ser executado (Quadro 2). Sakuda e Vasconcelos (2005) admitem que o teletrabalho pode levar o indivíduo e sua atividade para muitos lugares, inclusive de volta para o seu domicílio. Para Lavinas et al (2000), o processo de globalização da atividade produtiva é responsável pelo trabalho a domicílio, que antes era considerado forma pouco usual e inadequada de trabalho.

Além do próprio domicílio do trabalhador, o teletrabalho pode ser executado, de acordo com Souza (2005), em escritórios descentralizados, chamados pelo autor de centros satélites, de propriedade da empresa, cujo objetivo é aproximar os trabalhadores das suas habitações.

Além disso, há ainda, segundo Souza (2005), o teletrabalho móvel, realizado em estações móveis, em qualquer local, como, por exemplo, no carro, em momentos de trânsito ou viagens, no avião, em hotéis, etc. Esse modo de execução de teletrabalho se refere ao indivíduo que executa sua atividade à distância, sem necessidade de um espaço físico.

Quadro 2: Modos do teletrabalho



Damiani, Adorno e Ângulo (1999) atribuem como algumas das causas para o crescimento desse tipo de atividade a eficiência, a redução de custos e a busca por profissionais qualificados.

Sobre o tema, autores contemporâneos vêm analisando vantagens e desvantagens de sua aplicação. Essa análise se mostra imprescindível, pois em toda mudança de comportamento, em toda mudança de paradigma há aspectos positivos, mas há também negativos. De acordo com Sakuda e Vasconcelos (2005, p. 45), o teletrabalho “é um componente importante das mudanças na sociedade cujo avanço das TIs pode proporcionar”, mas, segundo os

autores, essas mudanças possuem “potencialidades contraditórias, que podem ter conseqüências benéficas ou prejudiciais para os diversos atores envolvidos”.

### 2.3.1 – Aspectos positivos do teletrabalho

Como toda nova atividade a ser implementada, deve-se estudar o teletrabalho analisando os problemas que podem advir por meio de sua prática assim como as vantagens que essa prática poderá trazer ao indivíduo, à organização e à sociedade (Figuras 2, 3 e 4).

Uma das características positivas mais marcantes do teletrabalho é o horário flexível. Realmente, para o teletrabalhador, essa é uma das grandes vantagens, pois ele pode escolher o melhor horário para executar sua tarefa, sem a pressão de horário cumprido na organização a que está vinculado. Oliveira (1996, p. 25) , em seu estudo, considera que:

No caso do trabalho em domicílio, geralmente, não há nenhum controle de carga horária de trabalho, pois, para o empregador ou contratante, o importante é o nível de produção do trabalhador.(...) deve-se atentar que, em quase todos os casos de trabalho no domicílio, inclusive no Teletrabalho no Domicílio, o horário de trabalho é mais do que flexível, ele é livre.

Assim, o teletrabalhador pode administrar seu tempo como melhor lhe aprouver, determinando quando iniciar sua tarefa e quanto tempo isso lhe custará. De acordo com Tose et al (2007), o trabalhador pode imprimir ritmo próprio ao tempo que dedica às suas atividades profissionais. Para Oliveira (1996), o indivíduo pode trabalhar nas horas mais favoráveis do dia. Desse modo, ele pode aproveitar para realizar atividades não-profissionais, dedicando-se a esportes e **hobbies**.

Essa melhoria na sua qualidade de vida traz benefícios também para a organização a que o teletrabalhador é vinculado, pois,

com mais disposição, ele apresentará, inegavelmente, resultados melhores para a organização. Segundo Ferreira Jr. (1999), muitos empregadores observam um aumento significativo na produtividade dos indivíduos. A mesma opinião possui Estrada (2002), quando alega que o aumento da sua produtividade é uma das vantagens do teletrabalho, pois, segundo o autor, o teletrabalhador precisa de menos tempo para produzir em casa o que produziria no escritório.

Podendo realizar suas tarefas em sua residência, o teletrabalhador passa a ter maior convívio com sua família, fator que vai de encontro com a vida contemporânea, em que homens e mulheres, em função de suas atividades profissionais, permanecem um maior tempo fora de suas residências do que em contato com cônjuges ou filhos. Boonen (2002/2003, p. 125) relata que “a presença do teletrabalhador no lar pode ser uma vantagem para esse tipo de trabalhador, já que o aproxima de sua família, facilitando o acompanhamento da educação dos filhos ou a assistência a familiares”.

Segundo Ferreira Jr. (1999), com a desnecessidade de executar suas tarefas no escritório, o nível de tensão do trabalhador, é reduzido, além do seu moral ficar elevado pois surge um sentimento de confiança em relação à empresa, levando-o a uma grande satisfação pessoal. Para o autor, o aumento da produtividade tem origem nos seguintes fatores:

- Satisfação pessoal;
- Aumento do ego;
- Capacidade de gerenciamento do próprio horário; e
- Possibilidade de trabalhar nos horários mais produtivos.

Ademais, com a possibilidade de executar sua tarefa em casa, o teletrabalhador elimina, de antemão, o deslocamento entre trabalho e residência. Belmonte, Scandelari e Francisco (2004), em sua lista de vantagens para o teletrabalhador, citam a redução de

deslocamento diário entre residência e escritório, fazendo com que o tempo sobre para o teletrabalhador e ele possa usá-lo para seu lazer. Souza (2005) cita a diminuição de tempo de deslocamento entre a residência do trabalhador e o escritório como o motivo inicial para a prática do teletrabalho. Essa é uma consideração positiva para o teletrabalhador, para a organização e, de modo inovador, também para a sociedade em geral.

Primeiramente, o trabalhador suprime gasto com combustível e com manutenção de automóveis. Outrossim, elimina também o trânsito do dia-a-dia, uma das maiores fontes de estresse do homem atual. Para Oliveira (1996), a redução da locomoção para o local de trabalho diminui ou elimina o estresse causado pelos engarrafamentos no trânsito. Isso representa um fator importante como vantagem para indivíduo no caso de execução de suas tarefas por meio do teletrabalho.

Com a possibilidade de executar suas tarefas em sua residência, o teletrabalhador pode, ainda, verificar economia em gasto com vestimentas apropriadas ao local de trabalho e com as refeições em outro lugar, que não a sua residência.

Para Belmonte, Scandelari e Francisco (2004), uma das vantagens para o trabalhador é o aumento da qualidade de vida, pois há redução do estresse associado ao local de trabalho unido à flexibilidade de horários de trabalho. Mas esse aumento na qualidade de vida não se dá apenas pela redução desse tipo de estresse, mas pela maior proximidade com a família (no caso de teletrabalho em domicílio) e pela redução do estresse relacionado ao trânsito. Assim, todos os fatores favoráveis ao indivíduo levam-no a um aumento de qualidade de vida.

A empresa, do seu lado, economiza gastos com o transporte e com a refeição do trabalhador. Souza (2005) ainda indica como vantagem para a empresa a redução nos gastos com água, eletricidade, limpeza, segurança, etc.

A empresa ainda conta com outra vantagem. De acordo com Oliveira (1996), não há número-limite de pessoas trabalhando remotamente para uma organização ao mesmo tempo. Ou seja, vários indivíduos podem trabalhar de modo remoto em local distinto do escritório ao mesmo tempo. Desse modo, verifica-se aumento na produtividade. De acordo com Costa (2007), a empresa pode funcionar as 24 horas do dia, em todos os dias da semana, com trabalhadores **online** em qualquer local do mundo. Ou seja, sua produtividade aumentará inegavelmente.

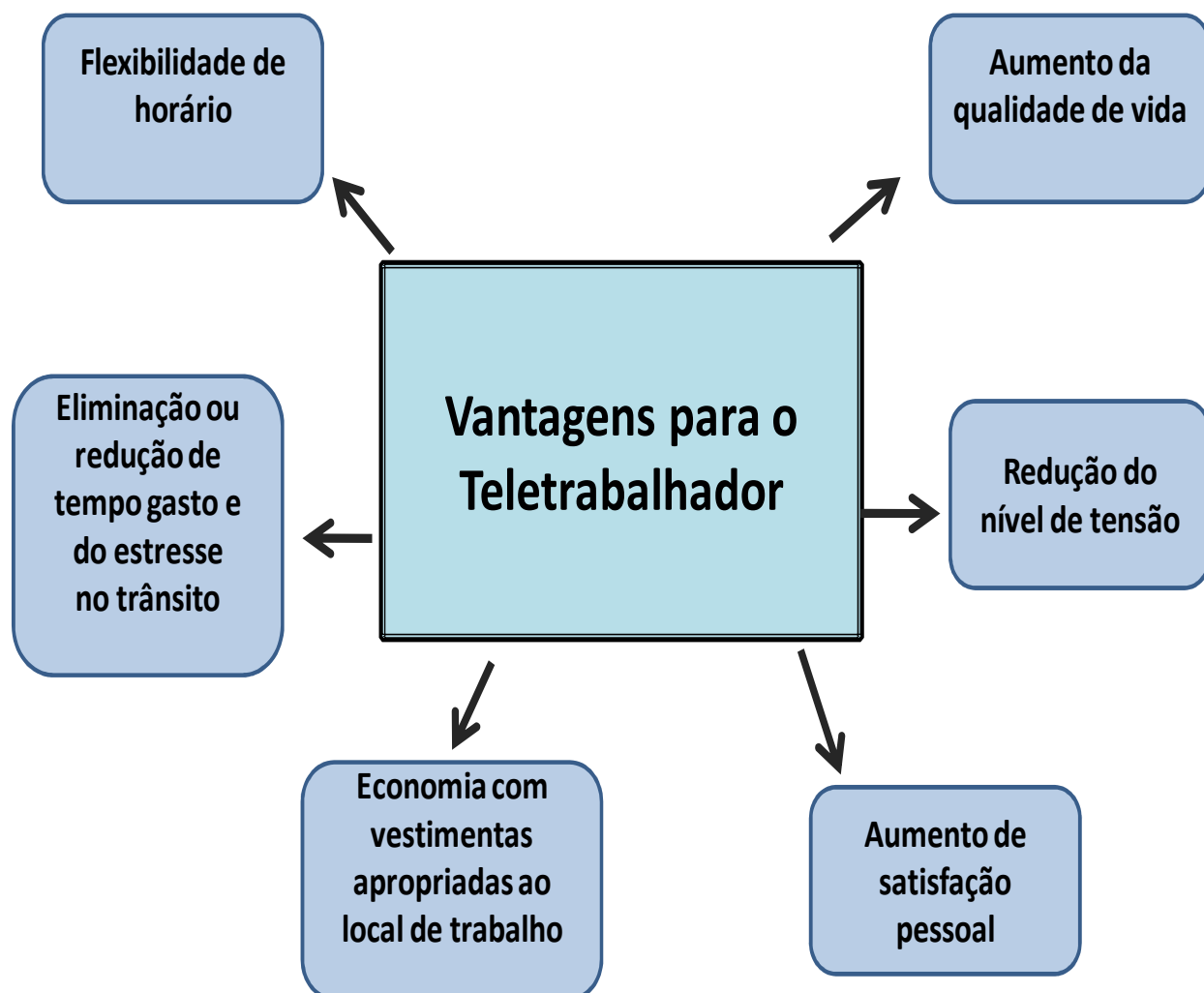
Além disso, o teletrabalhador não se atrasa para chegar ao trabalho e pode também, com isso, aumentar a sua produtividade. Somado a esse fator, há, ainda, a redução de absenteísmo.

Para a sociedade, há uma evidente melhora na poluição, pois menos carros circularão nas ruas e avenidas. Conseqüentemente, os engarrafamentos também serão diminuídos, produzindo uma melhor circulação de veículos nas cidades, o que vem sendo tão discutido nos dias de hoje.

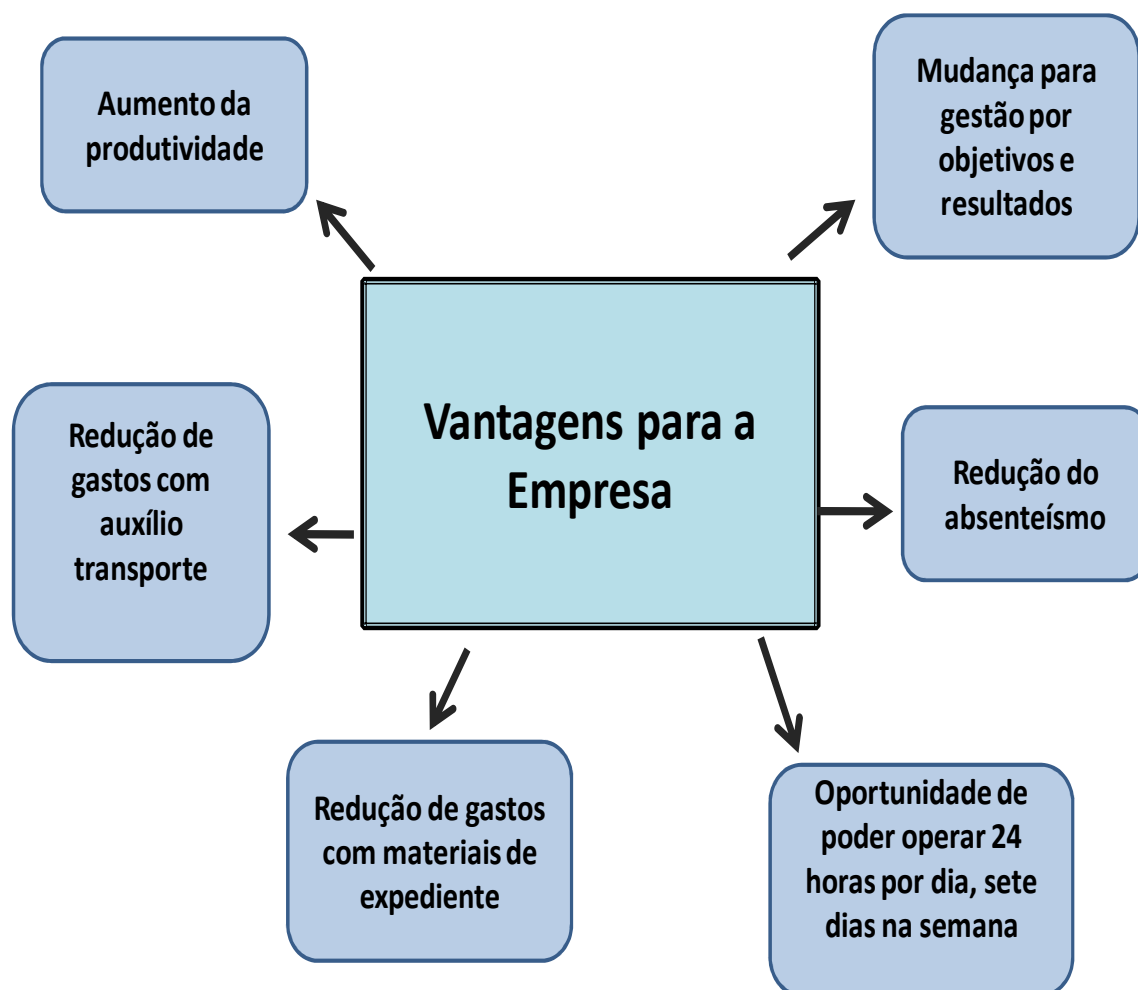
Os quadros a seguir ilustram as vantagens existentes para o indivíduo, para a empresa e para a sociedade em geral.



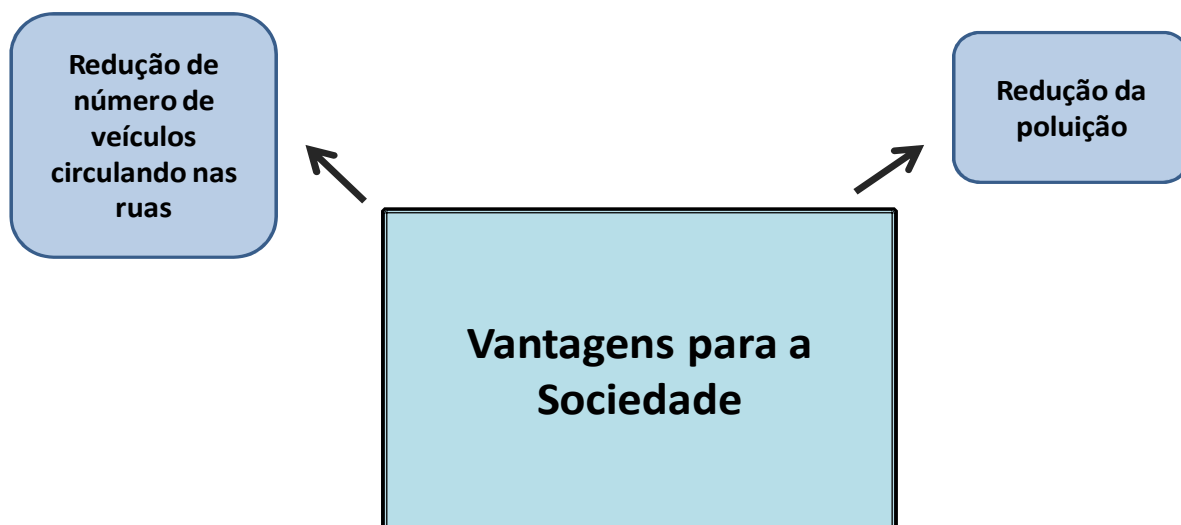
Quadro 3: Vantagens para o teletrabalhador



Quadro 4: Vantagens para a empresa



Quadro 5: Vantagens para a sociedade



Pode-se verificar, assim, que há vantagens e ganhos para o indivíduo, para a empresa e até mesmo para a sociedade de modo geral, o que facilita o estudo para a implantação do teletrabalho em uma organização. Porém, devem ser analisados também os aspectos negativos que o teletrabalho pode trazer.

### 2.3.2 – Aspectos negativos do teletrabalho

Indubitavelmente, há aspectos negativos ao se estudar o teletrabalho. Um dos primeiros que nos chama a atenção é o fato de que a dissolução do espacial também permite aumentar o número de horas trabalhadas (Mair, 2005). Ou seja, se o teletrabalhador não souber administrar o seu tempo, ele pode ultrapassar as horas previamente estabelecidas em seu local de trabalho que estaria dedicando à execução de suas tarefas. De acordo com Souza (2005, p. 18):

O descontrole do gerenciamento da vida doméstica, aliado ao excesso de trabalho, pode gerar um vício comportamental – o indivíduo está sempre contactável e sob pressão profissional para realizar determinada tarefa, sempre tendendo a prolongar o tempo diário de trabalho.

De outro lado, o teletrabalhador também pode não executar as tarefas no tempo determinado para aquela atividade, e, com isso, causar problemas para o seu desempenho e para a organização. Belmonte, Scandelari e Francisco (2004) citam como uma das desvantagens para a empresa por ocasião de implementação do teletrabalho a dificuldade em supervisionar e controlar o trabalho do indivíduo.

Se a atividade requer confidencialidade de informações, surge outro entrave, pois as informações serão trocadas pela rede mundial de computadores. Ainda de acordo com Belmonte, Scandelari e Francisco (2004, p. 4):

Uma vez que o resultado ou produto do teletrabalho é “transportado” por meios de comunicações, o sistema de transporte é vulnerável e pode facilitar perdas de informação ou mesmo atos mal intencionados e prejudiciais à empresa.

Para Estrada (2002), o isolamento social é uma das desvantagens surgidas com o teletrabalho. Com a possibilidade de não comparecer ao local de trabalho, executando de modo virtual suas atividades, o indivíduo passa a se isolar do contato com seus colegas de trabalho. Contatos informais entre colegas são perdidos – ou até mesmo nem chegam a existir. De acordo com Mair (2005, p. 55), “saber e informações precisam ser trocados, sob pena de se perderem sem serem descobertos”.

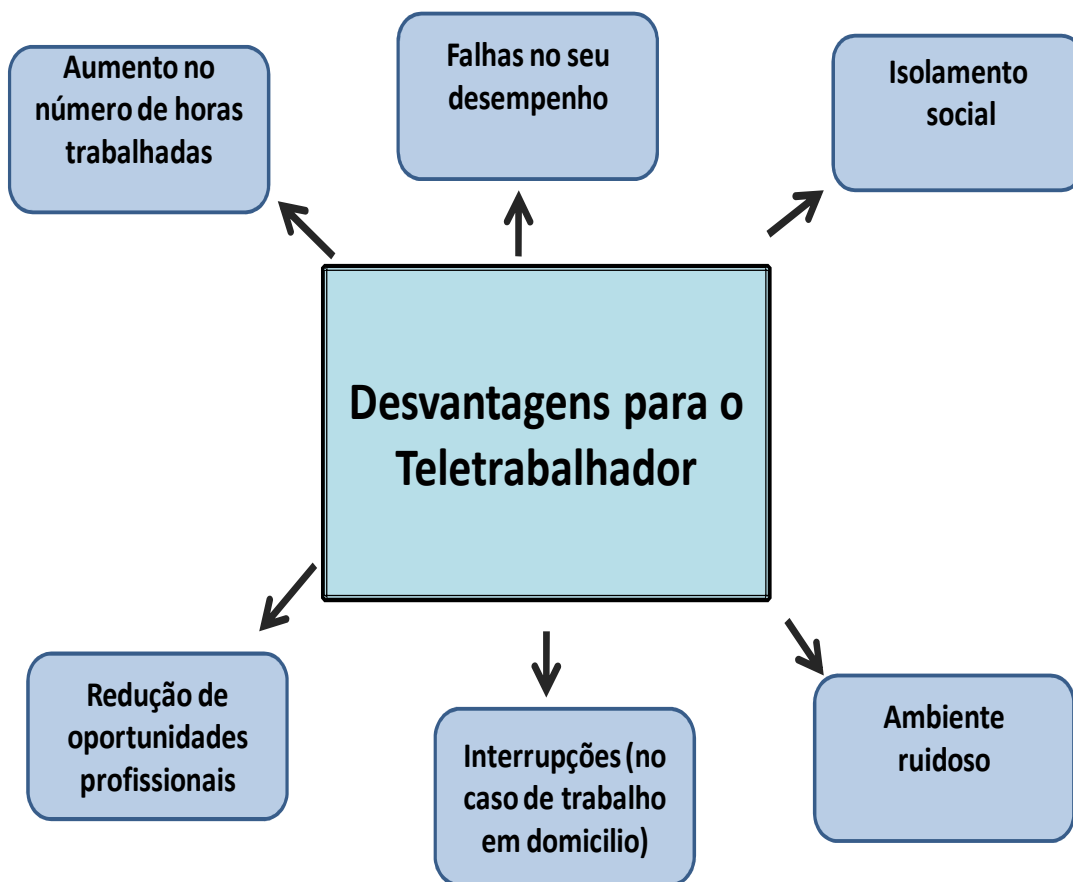
Ainda sem estar presente na organização, o teletrabalhador pode ver reduzidas suas oportunidades profissionais. A distância física

do seu local de trabalho ainda pode levá-lo a ser esquecido em momentos de promoções e melhorias na sua carreira profissional.

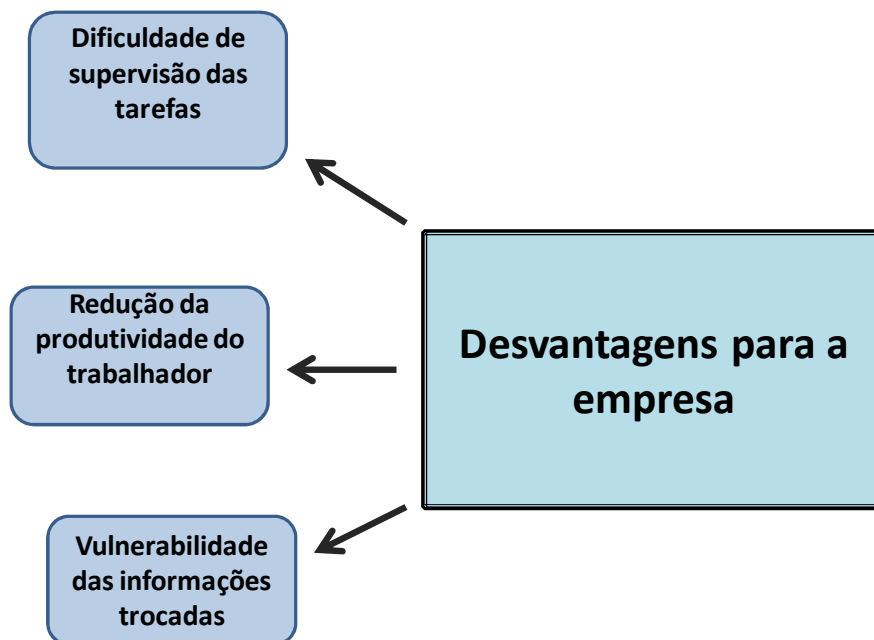
Outrossim, na residência do teletrabalhador há necessidade incontestável de ambiente silencioso e sem perturbações. Segundo Costa (2007), é necessário o entendimento de que casa e trabalho são mundos culturalmente diferentes e uma mistura não acontece sem conflitos. Crianças e animais por perto, além de televisões ou rádios ligados podem ser motivo de dispersão para o teletrabalhador. Ainda segundo Boonen (2002/2003), muito barulho e interrupções não podem fazer parte da rotina de um teletrabalhador. Assim, um ambiente tranquilo para o trabalho mostra-se condição de aumento de concentração e, conseqüentemente, de produtividade.

Para Tose et al (2007), o indivíduo precisa organizar bem sua vida, pois é isso que vai lhe permitir separar as atribuições profissionais das que dizem respeito à vida doméstica. Já Souza (2005) aponta que a vida doméstica também pode virar um caos. Ou seja, a família pode intervir de modo negativo na vida profissional do trabalhador na medida em que assuntos domésticos podem distrair o indivíduo, levando-o até mesmo a erros na execução das suas tarefas.

Quadro 6: Desvantagens para o teletrabalhador



Quadro 7: Desvantagens para a empresa



Existem, além das desvantagens analisadas, desafios para a empresa trazidos pelas mudanças que o teletrabalho provoca:

A necessidade das empresas em criar um novo estilo de gerenciamento e de formação de equipes, em que a interação física seja dispensável (...); a adaptação de um novo ambiente de trabalho sem escritório, na qual o trabalhador deve ser automotivado para estimular o desenvolvimento de suas carreiras e disciplinado para produzir isoladamente; e a mudança nos laços familiares e na comunidade onde habita, em função da flexibilidade de local e horários advindos da utilização do teletrabalho. (Lima, Fusco e Riça, 2003, p. 4)

### 2.3.3 – O perfil do teletrabalhador

É notório que, para qualquer atividade, os indivíduos precisam possuir características próprias. Não poderia ser diferente em relação ao teletrabalho, principalmente porque se trata de atividade laboral

diversa da tradicional. De acordo com Ferreira Jr. (1999), o teletrabalho não é uma atividade para qualquer pessoa, além disso, o autor afirmar que o teletrabalho não deve ser exercido por indivíduos que estão à procura de soluções de problemas como cuidar das crianças em casa ou de si mesmas. Em outras palavras, o foco deve estar na atividade, no trabalho.

Ao ter a conveniência de poder executar suas tarefas em local distinto do escritório, o teletrabalhador deve possuir aptidões específicas, tais como autodisciplina, compromisso e seriedade. Sem tais características, torna-se impossível para um indivíduo ser um teletrabalhador. De acordo com Boonen (2002/2003), a autodisciplina se mostrou um importante aspecto a ser observado, principalmente porque o teletrabalhador não está sujeito ao controle físico e visual do ambiente tradicional de trabalho.

Segundo com Estrada (2002), são cinco os requisitos para um indivíduo ser um teletrabalhador:

- Capacidade de auto-supervisão;
- Capacidade de ajuste ao isolamento;
- Capacidade de organização do tempo;
- Ajuste às novas tecnologias e
- Motivação própria e concentração.

A auto-supervisão se apresenta importante, pois o teletrabalhador não será monitorado por sua chefia imediata e, com isso, pode apresentar baixo rendimento ou resultado muito abaixo do esperado. Alguns indivíduos, ao executarem suas tarefas sem supervisão de sua chefia, podem comprometer seriamente sua produtividade.

O indivíduo ainda deve ser capaz de conviver com o isolamento, porquanto o teletrabalhador estará distante do local de trabalho e do convívio dos colegas. Para muitos, esse fator pode ser preponderante na escolha de atividades laborativas em local distinto



do escritório. Muitos podem não se adaptar ao fim do convívio social que existe nos locais de trabalho. Ademais, para a empresa, a falta de contato, se mal gerenciada, pode tornar fraca a sua relação com os seus funcionários, comprometendo a imagem e os objetivos comuns (Souza, 2005).

Em relação à organização do tempo, o teletrabalhador deve ter consciência de que é o único responsável pela administração do seu tempo. Na possibilidade de o teletrabalhador poder executar suas tarefas em sua residência, pode ocorrer dispersão com problemas domésticos e, assim, o teletrabalhador não conseguir executar seu trabalho em tempo hábil. De outro lado, pode ocorrer excesso de trabalho por parte do teletrabalhador. Segundo Fetzner (2001), existe o risco de o indivíduo trabalhar demais e a tentação de trabalhar a qualquer momento, sem organização e planejamento.

Ainda de acordo com Fetzner (2001), o teletrabalhador deve possuir conhecimentos básicos de computadores, auto-suficiência, autoconfiança, e comunicação. E completa:

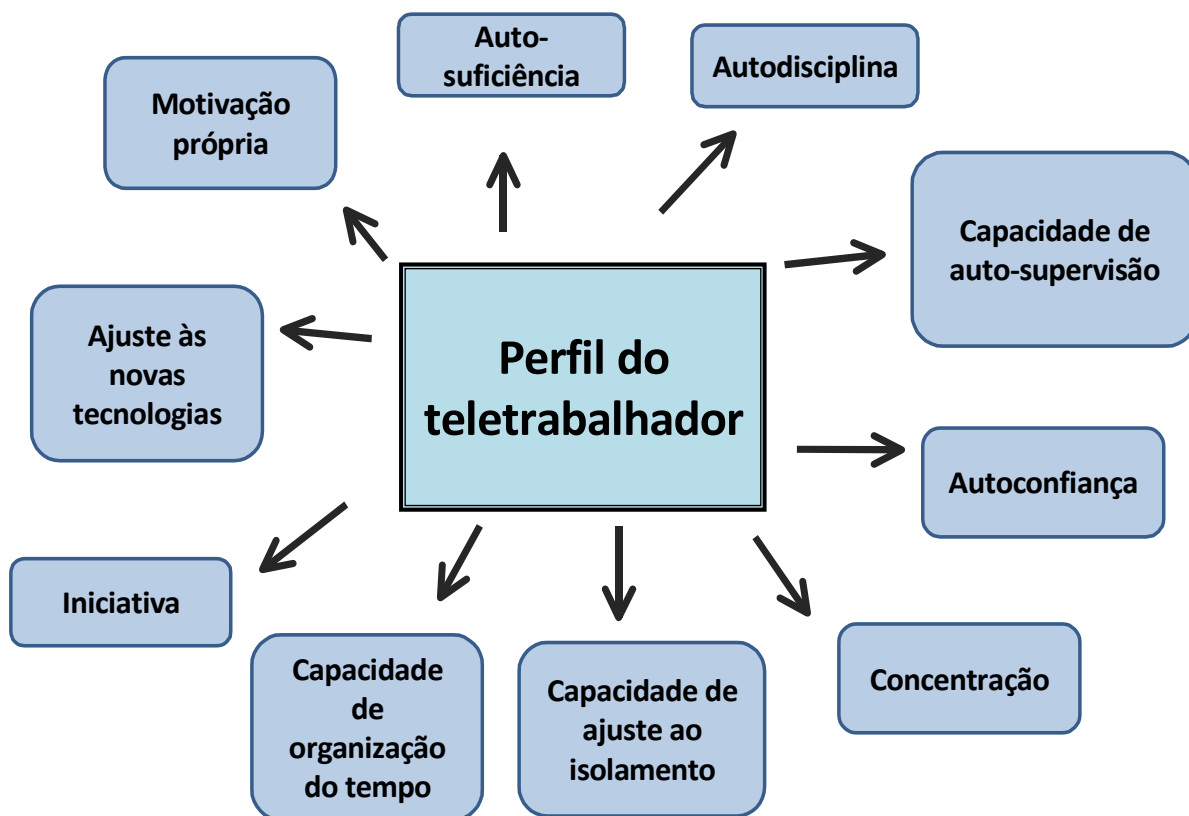
Auto-suficiência significa ser capaz de trabalhar e resolver problemas independentemente, ter habilidade para concentrar-se em ambiente não-profissional, ter capacidade de planejamento e de administração do tempo. O trabalho deve ser feito considerando prazos e deve haver tempo disponível para atender obrigações familiares e profissionais. Além disso, segurança é condição necessária para trabalhar com pouca supervisão face a face, automotivação e autodisciplina. (Fetzner, 2001, p. 37)

Ademais, o teletrabalhador deve possuir, além das características já elencadas, iniciativa e habilidade para aceitar responsabilidade por si e por seus atos (Costa, 2007). Ou seja, um teletrabalhador deve ser capaz de se responsabilizar pelas tarefas que lhe são incumbidas, pelo tempo para executá-las e pelo sigilo das informações.

Assim, mostra-se primordial um perfil adequado para que um indivíduo se torne um teletrabalhador (Quadro 8). Para Costa (2007),

a postura do teletrabalhador seria a formatação de um novo sujeito, alguém que busca um empreendimento de si, um comportamento que transcende o vínculo circunstancial com a organização para a qual ele trabalha.

Quadro 8: O perfil do teletrabalhador



### 3 – METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos os métodos e técnicas adotados na pesquisa realizada, bem como as características da população, os critérios para definição da amostra e o processo de coleta e análise dos dados utilizados.

#### 3.1 – A organização analisada

A organização analisada é um dos Tribunais Superiores do País. Este órgão é a corte responsável por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o Brasil, seguindo os princípios constitucionais e a garantia e defesa do Estado de Direito.

Além disso, é a última instância da Justiça brasileira para as causas infraconstitucionais, não relacionadas diretamente à Constituição. Como órgão de convergência da Justiça comum, aprecia causas oriundas de todo o território nacional, em todas as vertentes jurisdicionais não-especializadas.

Sua competência está prevista no art. 105 da Constituição Federal, que estabelece os processos que têm início ali (processos originários) e os casos em que o Tribunal age como órgão de revisão, inclusive nos julgamentos de recursos especiais.

Este órgão do Poder Judiciário começou a funcionar em abril de 1989 – ano em que julgou pouco mais de três mil processos. Em seus 18 anos de existência, ganhou uma nova sede em 1995 e viu seu número de julgados crescer exponencialmente. No total, já contabiliza mais de três milhões de julgamentos ao longo de sua história.

Hoje, a instituição analisada tem como missão:

*"processar e julgar as matérias de sua competência originária e recursal, assegurando a uniformidade na interpretação das normas infraconstitucionais e oferecendo ao jurisdicionado uma prestação acessível, rápida e efetiva".*

E sua visão de futuro é *"ser reconhecido pela sociedade como modelo na garantia de uma justiça acessível, rápida e efetiva"*.

A instituição analisada tem a preocupação de primar pela excelência dos serviços que são ali prestados. Para isso, a área de Gestão de Pessoas promove o desenvolvimento, a valorização e a integração dos servidores desse órgão, zelando pela vida profissional dos seus magistrados e servidores.

As diretrizes da política de gestão de pessoas dessa instituição são várias, mas merecem destaque: a) o trabalho deve contribuir para a realização pessoal e profissional; b) as pessoas devem ser reconhecidas e valorizadas e devem caminhar para um processo de autogestão; e c) a inovação, a criatividade e o empreendedorismo devem ser valorizados e estimulados.

São políticas do setor de gestão de pessoas da instituição analisada:

- A missão, a visão e os valores institucionais devem ser permanentemente trabalhados por meio de projetos que envolvam todas as pessoas atuantes no Tribunal;
- O clima organizacional deve ser gerenciado por meio de metas que elevem os indicadores de satisfação e motivação das pessoas;
- A cultura organizacional deve ser desenvolvida de forma a favorecer a excelência do desempenho e o desenvolvimento das pessoas e do Tribunal.

O Tribunal é um órgão de vanguarda, procurando sempre contemplar a melhor e mais adequada solução para as questões que lhe aparecem. A área de TI do Tribunal tem por finalidade promover soluções de tecnologia da informação e automação de processos, busca ações de modernização tecnológica, o que, muitas vezes, gera mudanças culturais e até mesmo organizacionais.

### 3.2 – Caracterização da pesquisa

O objetivo principal da pesquisa é verificar as áreas e as atividades que possam utilizar o teletrabalho em um órgão do Poder Judiciário brasileiro. De acordo com Vergara (2005), o pesquisador saberá escolher o método mais adequado à teoria do seu estudo e ao problema da sua pesquisa. Assim, para melhor atender esse objetivo, optou-se pela pesquisa qualitativa.

Para Godoy (1995), por causa da natureza do problema que se pretende estudar e das questões e objetivos que orientam a pesquisa, a opção pelo enfoque qualitativo muitas vezes se torna mais apropriada. Assim, a pesquisa de campo se dará por meio de entrevistas abertas, semi-estruturadas e individuais, que terão o propósito de inquirir áreas e atividades dentro de uma instituição do Poder Judiciário brasileiro em que possa ser adotado o teletrabalho. Para Cooper & Schindler (2003), há vantagens reais e limitações em entrevista pessoal, mas o valor principal está na profundidade das informações e nos detalhes que se obtêm por meio dessas entrevistas. Dessarte, foram realizadas entrevistas individuais, as quais foram gravadas e posteriormente degravadas e analisadas.

Foi realizada, ainda, pesquisa documental a fim de fundamentar o estudo teórico. Para Vergara (2005), uma das características principais da pesquisa documental é o fato de se prestar para fins exploratórios e para fins de verificação, confirmando ou não hipóteses preestabelecidas.

O estudo foi realizado com a utilização dos seguintes métodos:

**Pesquisa Bibliográfica:** revisão de literatura em livros, periódicos, revistas científicas eletrônicas e/ou impressas, dissertações de cursos de pós-graduação e de mestrado, anais de

congressos científicos e demais publicações pertinentes que contribuíram para a construção do referencial teórico e que deram suporte a essa pesquisa, fundamentando todo o trabalho desenvolvido;

**Pesquisa de campo:** a pesquisa foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com servidores de um órgão do Poder Judiciário brasileiro, que possuem cargos gerenciais e com tempo de experiência no cargo que ocupam suficiente para terem capacidade de analisar o tema do estudo e seu impacto no caso de uma implementação em suas áreas.

### **3.3 – Delimitação do Estudo**

A pesquisa para a realização deste estudo está limitada a um órgão do Poder Judiciário brasileiro. As entrevistas foram feitas com sete gerentes desse órgão. Todos foram esclarecidos, por telefone, sobre o tema do estudo e convidados para a entrevista individual. Nenhum deles se opôs ou dificultou a realização das entrevistas; pelo contrário, foram todos solícitos e se colocaram à inteira disposição para auxiliar no estudo.

O critério de seleção dos servidores do órgão que receberiam o convite para a entrevista levou em consideração os locais em que trabalham e o cargo que exercem. Quanto ao cargo dos entrevistados, como citado anteriormente, observou-se o fato da necessidade de serem gerentes.

### **3.4 – População e Amostra**

A população objeto deste estudo compõe-se de servidores de um órgão do Poder Judiciário brasileiro, que atuam como gerentes, servidores do órgão em análise, que pudessem analisar a possibilidade de implementação do teletrabalho nas áreas em que atuam. Na população pesquisada não houve preocupação de definição

de amostras estratificadas. Desse modo, foram entrevistados entre sete gerentes, dentre eles Chefes de Gabinete e Coordenadores.

### **3.4.1 – Perfil dos entrevistados**

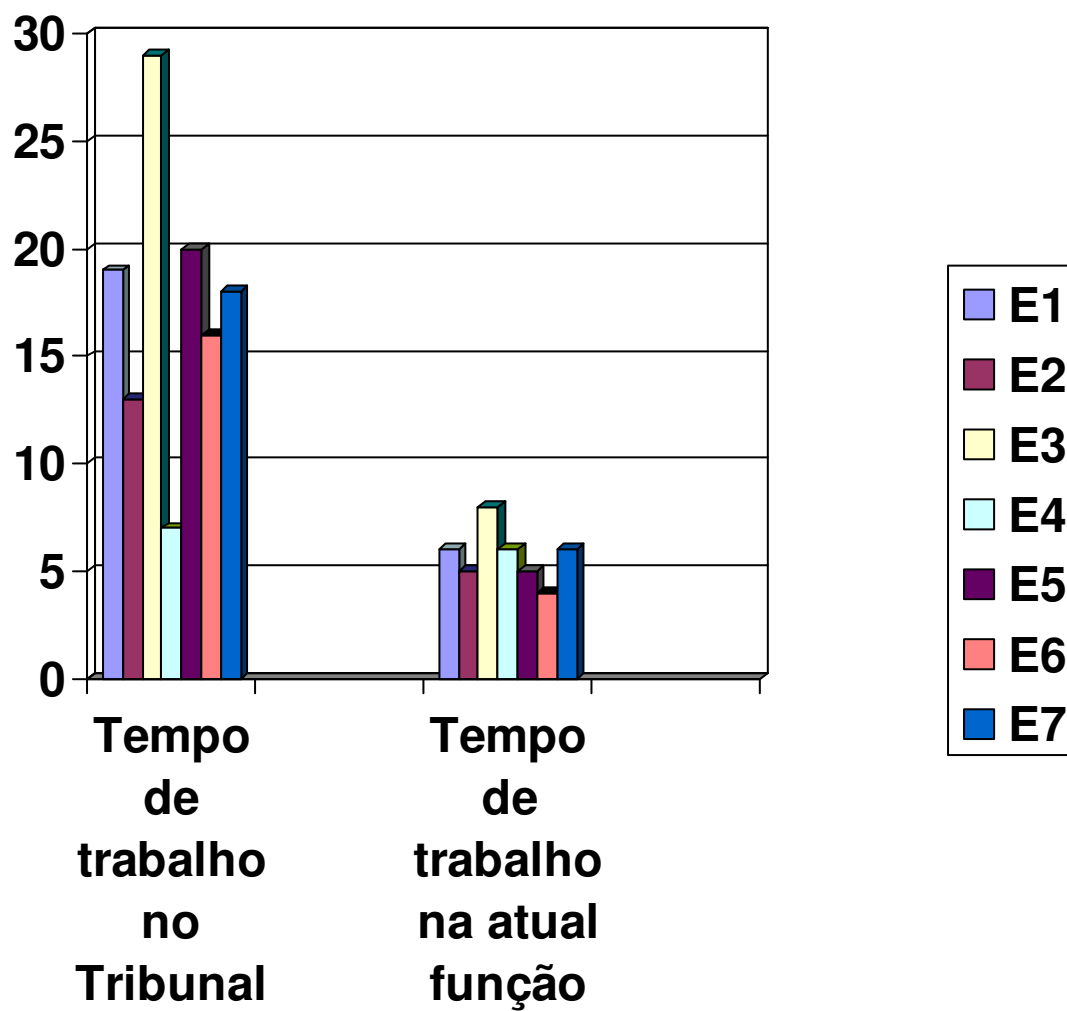
O Quadro 9 apresenta o perfil dos entrevistados neste estudo de modo amplo. De todos os entrevistados, alguns são técnicos judiciários (servidores que ingressaram na carreira com o Ensino Médio completo) e outros são analistas judiciários (servidores que ingressaram na carreira com curso superior completo).

O Gráfico 1 apresenta o perfil dos entrevistados neste estudo no que se refere ao tempo em que trabalham no órgão e ao tempo em que atuam na mesma função. Somente dois dos sete servidores entrevistados trabalham a menos de 15 anos no órgão analisado e um já trabalha já 29 anos. A média de tempo de trabalho no órgão é de 17,42 e a média de tempo de trabalho na função que exercem atualmente é de 5,71 anos. (Gráfico 2)

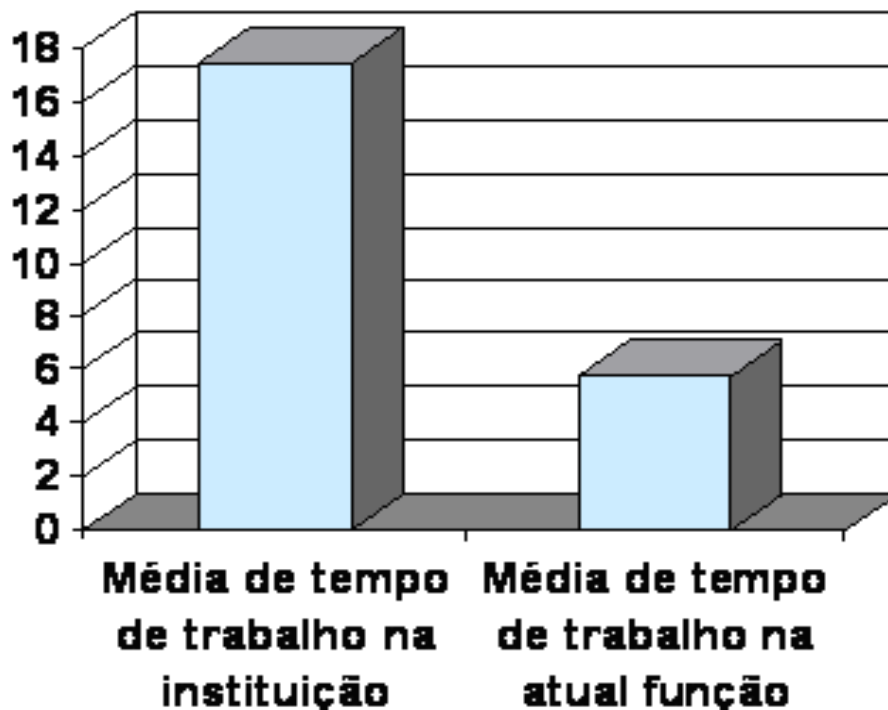
Com o intuito de preservar a identidade dos servidores, o nome e o local de trabalho não foram revelados.

#### **Quadro 9: Perfil dos entrevistados**

<b>Código</b>	<b>Tempo de trabalho no órgão</b>	<b>Tempo de trabalho no atual cargo</b>	<b>Função que ocupa</b>	<b>Cargo efetivo</b>
<b>E1</b>	19 anos	6 anos	Chefe de Gabinete	Técnico
<b>E2</b>	13 anos	5 anos	Chefe de Gabinete	Analista
<b>E3</b>	29 anos	8 anos	Coordenador	Analista
<b>E4</b>	7 anos	6 anos	Chefe de Gabinete	Técnico
<b>E5</b>	20 anos	5 anos	Coordenador	Analista
<b>E6</b>	16 anos	4 anos	Chefe de Gabinete	Técnico
<b>E7</b>	18 anos	6 anos	Chefe de Gabinete	Analista

**Gráfico 1: Perfil dos entrevistados**



**Gráfico 2: Médias de tempo de trabalho dos entrevistados**

### 3.5 – Instrumento de coleta de dados

Foi utilizada a entrevista individual como instrumento de pesquisa qualitativa. Para Gaskell, o objetivo principal da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão. Desse modo, serão analisados os diversos conceitos e pontos de vista existentes sobre o tema.

Para Gaskell, a entrevista individual é uma interação, uma troca de idéias, em que várias realidades e percepções podem ser exploradas e desenvolvidas. Assim, na entrevista individual, há maiores chances de haver interação entre pesquisador e os indivíduos que o auxiliarão com respostas mais completas para sua pesquisa.

De acordo com Cooper e Schindler (2003), um modo útil de abordar o processo de pesquisa é estabelecer o problema básico que gera a pesquisa e, então, desenvolver as questões, dividindo progressivamente a pergunta básica original em outras mais específicas. Assim, foram realizadas entrevistas semi-estruturadas, seguindo roteiro pré-determinado. Para tanto, foram observados os seguintes critérios:

- Qual a área em que atua o gerente;
- As atividades desenvolvidas na área;
- Suportes tecnológicos que essas atividades exigem e possuem;
- Competências profissionais dos servidores da área.

### **3.6 – Procedimento de análise de dados**

O processo de coleta de dados teve por objetivo colher informações sobre a percepção de servidores de um órgão do Poder Judiciário. A escolha dos servidores a serem entrevistados se deu pelo critério do cargo que ocupam, pois havia a necessidade de conhecimento gerencial da área em que atuavam.

Foi-lhes solicitada autorização para a entrevista e para a gravação. Ficou claro para eles, ainda, que seus nomes não seriam publicados assim como o local em que trabalhavam. Desse modo, mostrou-se a eles que o anonimato seria respeitado neste estudo.

As entrevistas foram realizadas no local de trabalho dos entrevistados, em salas reservadas, onde só estavam presentes o entrevistado e a entrevistadora (autora deste estudo). Cada entrevista durou em média 30 minutos.

Para a realização da coleta de dados foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, com perguntas abertas, que permitia aos entrevistados respondê-las.

### 3.7 – Análise de conteúdo

Foram analisadas as respostas dos entrevistados por meio de análise de conteúdo a fim de que pudessem ser verificadas as suas opiniões acerca do teletrabalho e a possibilidade de uma eventual implantação na instituição estudada. As categorias de análise foram definidas depois de o conteúdo das entrevistas ter sido analisado.

As entrevistas realizadas neste estudo foram analisadas utilizando-se o método de análise de conteúdo, que aparece como ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso. (Silva, Gobbi e Simão, 2005). Assim, a análise de conteúdo se presta para verificar descrições do assunto e investigar o tema estudo.

A técnica de análise de conteúdo escolhida pela pesquisadora foi a análise por categoria, que consiste em classificar os elementos de acordo com alguns critérios. De acordo com Silva, Gobbi e Simão (2005), existem três tipos de modelo para a categorização:

- **modelo aberto**, em que as categorias não são fixas no início, mas tomam forma no curso da análise;
- **modelo fechado**, em que o pesquisador decide previamente as categorias, de acordo com seu ponto de vista teórico, mas é o tempo todo colocado à prova da realidade; e
- **modelo misto**, em que as categorias são selecionadas no início, mas o pesquisador pode alterá-las em razão do que a sua análise lhe mostrará.

Para facilitar a análise, a pesquisadora do presente estudo escolheu o modelo misto, pois, de acordo com o que já havia estudado sobre o tema, poderia selecionar as categorias, mas sem restrições a mudanças durante a análise que se seguiu. O critério utilizado pela pesquisadora para a classificação de suas categorias foi o semântico, envolvendo o tema relacionado às entrevistas.

Ademais, os documentos analisados devem ser homogêneos (Franco, 2005); assim, as entrevistas, neste estudo, contêm questões que se referem ao tema escolhido e foram obtidas por meio de técnicas semelhantes, além de terem sido realizadas apenas pela entrevistadora/autora do estudo.

## **4. RESULTADOS**

A realização das entrevistas parecia, em um primeiro momento, um processo tranquilo e aparentemente simples para a pesquisadora. Porém, devem ser observados cuidados para que uma entrevista tenha mais sucesso que outra. Além disso, o entrevistador precisa de qualidades específicas, como boa capacidade de comunicação e paciência para ouvir atentamente o que o entrevistado vai lhe trazer (Lüdke e André, 1990).

Não houve restrição alguma por parte dos entrevistados em relação ao assunto. Pelo contrário, todos se mostraram interessados no estudo e numa possível inovação em termos de tarefa de trabalho em seus setores.

### **4.1 – Categorias das entrevistas**

Foram definidas previamente quatro categorias na análise do conteúdo das entrevistas realizadas. As categorias visam estabelecer a compreensão dos servidores entrevistados sobre a possibilidade de implantação do teletrabalho no âmbito de um órgão do Poder Judiciário brasileiro.

A primeira categoria analisa a possibilidade que os servidores entrevistados observam para a implantação do teletrabalho na organização em estudo.

A segunda categoria verifica a percepção dos entrevistados sobre as possíveis vantagens para os indivíduos e para a instituição analisada com a possibilidade de implantação dessa nova rotina de trabalho nos setores que os servidores entrevistados gerenciam.

A terceira categoria diz respeito às desvantagens para os servidores e, principalmente, para a instituição no caso da implantação do teletrabalho no órgão do Poder Judiciário em estudo, sempre sob o ponto de vista dos entrevistados, abordando inclusive

riscos que porventura possam ocorrer em termos de segurança para a instituição.

A quarta e última categoria aborda qual perfil o servidor deve ter para que seja um teletrabalhador e qual o perfil que ele não deve ter, de acordo com a perspectiva dos entrevistados.

#### ***4.1.1 A percepção dos entrevistados sobre a possibilidade de implantação do teletrabalho na instituição***

Esta categoria analisa a visão dos entrevistados sobre a possibilidade da implantação do teletrabalho na instituição em estudo.

Na visão de todos os servidores entrevistados, há sim possibilidade de implantação do teletrabalho no âmbito do setor que gerenciam. Em suas opiniões, os entrevistados mostraram-se abertos a essa nova dinâmica de trabalho:

Eu enxergo que isso seja possível sim porque existem atividades que não precisam do servidor o tempo todo no Tribunal. Eles podem muito bem fazer o seu trabalho em outro local, nas suas casas mesmo. (E4)

O serviço realizado aqui por alguns servidores poderia perfeitamente ser feito em outro lugar, sem eles precisarem estar aqui o tempo todo. Existem algumas atividades na coordenação que o servidor precisa estar aqui, precisa estar presente no tribunal, mas tem outras atividades que não eles não precisam, daí poderiam ser feitas em outro local sim. Não vejo empecilho nenhum para que essa atividade seja implantada. (E5)

No mais, acho possível sim. A gente vê em filmes isso acontecer e já vê essa realidade no Brasil, em empresas de iniciativa privada. É possível sim. Não tem problema não. (E1)

Acho que é possível. Os próprios Ministros têm aquele acesso remoto. Então, em casos urgentes, a gente já tem condições de mandar para a casa deles e eles mandarem via computador. Tem a chancela também que você pode instalar na casa deles e eles também fazerem isso. Acredito que é viável. (E2)

#### **4.1.2 A percepção dos entrevistados sobre as vantagens trazidas pelo teletrabalho**

Esta categoria visa identificar como os servidores de um órgão do Poder Judiciário observam a possibilidade de uma implantação de teletrabalho na área em que atuam e gerenciam. Serão analisadas as vantagens relatadas pelos servidores entrevistados, tanto para os indivíduos envolvidos com o teletrabalho, quanto para a instituição.

Para todos os servidores entrevistados, a implantação do teletrabalho no setor em que trabalham é possível, porém eles fazem observações quanto à seriedade que essa atividade deve ter para lograr sucesso.

A pessoa tem que ser comprometida com a questão de produtividade, ele consegue o tempo dele em casa e esse momento é trabalho, empenho, responsabilidade. (E1)

Ademais, deve-se observar a questão da produtividade. É visível, em todas as entrevistas realizadas, a preocupação com essa questão e é unanimidade que o teletrabalho traria essa grande vantagem para a instituição.

Os servidores entrevistados apontam que é inegável que a produtividade aumentará sempre em virtude da satisfação pessoal que a implantação do teletrabalho irá ocasionar. Eles responderam à pesquisadora que os resultados seriam mais satisfatórios no caso de uma possível implantação dessa nova rotina de trabalho.

Eu acho que é totalmente possível essa implantação. Acho que os servidores vão trabalhar até mais satisfeitos, mais felizes e, com isso, a produtividade deles pode aumentar. (...) Com certeza (os resultados) seriam muito mais satisfatórios. A pessoa iria trabalhar muito mais feliz, mais satisfeita e, com isso, o seu trabalho iria render muito mais. O servidor passa a ter chance de gerenciar o seu tempo, ele escolhe a que horas vai trabalhar, seja de madrugada, de manhã, de tarde, de noite, tarde da noite... Isso vai ser de acordo com o que é melhor pra ele. Aqui a gente trabalha com metas, se a pessoa alcança a meta dela antes do fim da semana, ótimo pra ela. Todo o resto do tempo vai ser dela. Isso é muito bom! (E4)

Eu acredito no seguinte: também a produção aumenta. Você podendo levar trabalho para casa, trabalhar no horário que você quiser, num horário alternativo, tem muita gente que gosta de trabalhar de madrugada. Então, a tendência seria só aumentar. Você poderia trabalhar um dia a mais sabendo que no dia seguinte você pode se dedicar a qualquer coisa que você tenha que fazer, ou resolver problemas, ou se dedicar à sua família. Eu sou super favorável. Infelizmente no meu caso isso não se aplicaria, porque o meu trabalho é mais com atendimento. (E2)

A produtividade das pessoas com certeza iria aumentar. Eu vejo isso bem claramente. Se o servidor estiver feliz, contente com o que faz, com o modo como faz o seu trabalho, com certeza ele rende muito mais. O desempenho iria crescer, mas claro que a pessoa teria que ter um ambiente em casa bem propício pro trabalho. Não dá pra levar o trabalho pra casa se lá o telefone toca o tempo todo, tem crianças fazendo barulho ou chamando a atenção do pai ou da mãe, se o vizinho vem conversar... não dá. (E5)

Verificando o que o entrevistado E5 relatou, observa-se que ainda há a preocupação com o ambiente tranquilo no local de trabalho como fator para que a produtividade não seja afetada de modo negativo.

Além da questão da produtividade, há outras vantagens relatadas pelos servidores entrevistados, como, por exemplo, a eliminação ou a redução de estresse em função do deslocamento para o local do trabalho. Ademais, é apontada também a economia de tempo que o fim do deslocamento residência/trabalho acarretaria.

Outra coisa que eu acho que eu acho que é um benefício: a pessoa não tem que se deslocar, porque a gente tem que considerar que hoje, ainda mais Brasília do jeito que está, o trânsito está um caos, então você perde tempo... Olha o tanto de tempo que é otimizado. (...) Então, se ele começar a ver os contra, também de ter que deslocar, o tempo, o trânsito, o clima, tudo, eu acho que ele vai ver no final que vai ter também um benefício enorme e eu acho que ele vai fazer com que o trabalho dê certo, chegue com a qualidade esperada pra que aquela sistemática permaneça. (E3)

Outra vantagem apontada pelos entrevistados foi a questão do ganho de qualidade de vida para o servidor que optar por essa rotina de trabalho.

Eu vejo várias vantagens pro servidor nisso. Uma delas é o ganho em termos de qualidade de vida. A pessoa vai poder se organizar pra trabalhar no horário que quiser e, quando tiver terminado o seu trabalho, todo o resto do tempo é



dela, ela pode sair com seus filhos, dar mais atenção pra eles, pode usar esse tempo pro seu laser, pros seus *hobbies*... essas coisas. Isso é um ganho enorme. (E6)  
Então, eu acho que as pessoas terão um empenho muito grande pra ver excelência, pra imprimir excelência no trabalho, porque ele também está vendo que está tendo excelência na própria vida com um ganho de qualidade de vida. Entre outros, estacionamento no STJ que é complicado. (E3)

Dois entrevistados ainda apontaram uma outra vantagem: a economia que a implantação do teletrabalho vem a gerar. Nesse caso, a economia verificada, deve-se sempre lembrar disso, não é benéfica apenas para a instituição, mas para a sociedade em geral, principalmente porque se trata de um órgão público.

Ainda quero acrescentar a economia que isso ia representar para o Tribunal. Economia de tudo, de energia, de consumo de café e água, essas coisinhas, material de expediente. Isso eu acho que pode ser visto... nunca vou me esquecer de uma rotina que a gente tinha na época das cópias. A gente tirava quatro cópias. Foi feito uma vez um estudo pela Secretária Judiciária e se chegou à conclusão que uma dessas cópias ia pro lixo, ninguém sabia pra onde ia essa quarta cópia. (...) E isso representava uma economia no valor de um carro na época. Eu lembro que se achou um absurdo aquilo, e realmente ninguém sabia, ninguém se preocupava com aquilo. Então, seria uma economia de água, de café, de copo descartável, de elevador, com menos pessoas circulando.. então, eu acho que o tribunal pode ganhar também em termos materiais porque na verdade a pessoa vai estar em casa e vai estar gastando as coisas dela. (E2)

Outro ponto positivo que eu vejo é a economia que isso pode trazer. A pessoa trabalhando na casa dela não vai estar aqui usando as dependências do Tribunal e isso traz economia de cafezinho, de água, de copo descartável, de papéis, de impressoras... acho que somando tudo isso dá pra ver que é vantagem sim a pessoa fazer isso. (E6)

De outro lado, os entrevistados demonstraram que sabem que nem todos os servidores seriam capazes de manter sua produtividade no mesmo patamar, fator esse ligado ao perfil ideal para um servidor ser um teletrabalhador, categoria também a ser analisada.

Acho que depende do servidor. Com uns isso não daria certo, daí os resultados poderiam ser desastrosos. Com outros isso daria certo sim, daí a produtividade deles seria até melhorada. Quem não gostaria de poder escolher, na sua própria casa, a hora em que poderia trabalhar? Eu mesmo tenho o costume de acordar muito cedo, faria tudo que tenho pra fazer de madrugada, quando todo mundo ainda está dormindo, daí, se já tivesse acabado, teria o resto do dia pra mim e pra minha família. Seria maravilhoso! (E5)

#### ***4.1.3 A percepção dos entrevistados sobre os riscos porventura existentes e as desvantagens do teletrabalho***

É notório que há riscos em todas as atividades exercidas pelo homem. Então, cabe a ele analisar esses riscos e verificar o que pode ser feito para que não ocorram problemas e para que as atividades não tragam mais desvantagens do que vantagens. Isso não seria diferente no teletrabalho.

Esta categoria pretende apresentar os possíveis riscos trazidos com a implantação do teletrabalho em um órgão do Poder Judiciário brasileiro, sob o ponto de vista dos entrevistados, servidores dessa instituição, assim como as desvantagens que existem, tanto para o servidor quanto para a instituição.

Alguns entrevistados verificaram de início o risco de deslocamento de autos processuais para fora da instituição, pois algumas atividades analisadas como possíveis para a implantação do teletrabalho lidam com processos. Como hoje os processos na instituição analisada ainda não são virtuais, ainda são utilizados os autos físicos, há o risco de extravio desses autos em função do deslocamento.

A única dificuldade que eu vejo nisso é o deslocamento dos autos para a residência das pessoas. Mas eu acho que poderia se pensar nisso. A única restrição é com relação aos autos. À segurança do deslocamento dos autos. O deslocamento dos autos seria só na questão da segurança. Por exemplo, às vezes algum assessor leva processo pra casa. A Ministra permite, mas ela não gosta, porque ela coloca isso: pode acontecer alguma coisa, sei lá... e você tem que responder por isso.. (E2)

O receio que tenho se adotarmos esse tipo de atividade é o perigo de perda de autos. O servidor pode levar com ele os processos, mas pode acontecer alguma coisa, um acidente, um assalto... sei lá. E pra recuperar um processo é uma coisa quase impossível.(E4)

Os entrevistados também apontaram problemas para o servidor no sentido de não possuir um ambiente propício em sua residência para poder exercer sua atividade e, com isso, comprometer seu desempenho.

Eu só vejo o problema de a pessoa não ter um ambiente em casa para o trabalho. Se ela vai ser interrompida, se as crianças em casa não deixarem a pessoa trabalhar, se houver dificuldades, o rendimento da pessoa vai cair e isso não vai ser nada bom. (E7)

Eu vejo problemas com aqueles servidores que não conseguiriam trabalhar em outro local que não o tribunal. Tem servidor que aqui já se distrai, sai, vai ao banco, vai na lanchonete, fica um tempo grande ao telefone... esse tipo de servidor seria um problema porque se aqui ele não se concentra no trabalho, imagina na sua própria casa. Outro tipo de servidor é aquele que tem filhos pequenos. As crianças podem atrapalhar porque querem atenção o tempo todo. (E5)

Em termos de segurança de informações, os entrevistados demonstraram que a tecnologia hoje existente não deixa margem para que haja problemas. Eles acreditam que os riscos de invasão de rede podem ocorrer dentro ou fora da instituição.

O mesmo risco que você correria, em tese, acessando aqui é o mesmo que você corre acessando da sua casa porque você está acessando a rede na sua casa. Hoje, a rede na sua casa eventualmente pode ser até invadida, porque você não tem segurança, mas aqui existe uma segurança muito maior, tanto é que ministros acessam da residência. Então, é criar um perfil para aqueles usuários. (E3)

Eu acho que não há muitos riscos de invasão de rede por *hackers* ou algo parecido porque o tribunal daria suporte em termos de segurança. Da mesma maneira que existe a preocupação aqui dentro ela existiria lá pra fora. (E6)

#### **4.1.4 A percepção dos entrevistados sobre o perfil ideal para o teletrabalhador**

Diversos autores, ao analisar a possibilidade de utilização do teletrabalho, insistem na idéia do perfil que deve possuir o indivíduo. Nesta categoria será apresentado o ponto de vista dos entrevistados deste estudo acerca das características que os servidores da instituição analisada devem possuir para que possam vir a se tornar teletrabalhadores.

Apenas um entrevistado não apontou a necessidade de um perfil diferente do que deve ter o servidor habitual da instituição para vir a exercer a atividade remota, aqui chamada teletrabalho. O entrevistado E2, ao ser questionado se há um perfil ideal para o servidor, respondeu:

Eu não vejo diferença de perfil pra fazer fora ou dentro (do local de trabalho), porque o grau de responsabilidade é o mesmo. Não vai ser diferente. O cuidado que ele tem com o processo aqui, de guardar sigilo, de ser responsável, de entregar processo na data é a mesma coisa aqui ou em casa. (E2)

Entretanto, os demais entrevistados concordaram que o servidor deve possuir um perfil sério, responsável e comprometido com o órgão em que trabalha. Observaram que aqueles indivíduos que não possuem essas características não podem realizar esse tipo de tarefa, pois acarretariam problemas para a instituição.

Bem, pra poder trabalhar na sua casa, o servidor teria que ter um grande comprometimento com o Tribunal, teria que ser muito sério, muito disciplinado, muito concentrado, senão não dá certo. (E7)

Tem que ser compromissado com o trabalho. Ele tem que ter em mente aquela questão... Os gabinetes têm metas de trabalho. Então, ele tem que saber que ele tem que cumprir aquela meta diária de tantos processos. (E1)

Você vê que muitas vezes a pessoa faz o trabalho dela com negligência normalmente quando ela está aqui, então você não vai esperar... é pouco provável que você espere que ela seja uma pessoa que busque essa qualidade em casa. (E3)

Eu acredito que o servidor teria que levar a sério o trabalho na sua casa, não poderia deixar os problemas da casa interferirem e ainda atrapalharem o que ele tem que fazer. Ele teria que ter muita disciplina e autocontrole. (E5)

Ainda foi constatado, por meio das entrevistas, que o ambiente doméstico, no caso do teletrabalho executado na residência do indivíduo, é fator importante também, além das características já apontadas nesta categoria.

Acho que tem que ser opção do servidor. Se ele acha que não tem como fazer isso na casa dele, por conta de um ou outro problema, então ele não entra nesse esquema. Agora, tem outros que acham que dá pra fazer. Mas tem outros que acham que dá pra fazer e chegam em casa e a família não deixa. (E1)

Um dos entrevistados revelou que já houve a tentativa de implantar o teletrabalho em um dos setores que gerencia, porém houve problemas em função do comprometimento de alguns servidores, o que ocasionou atrasos e dificuldades de entrega das tarefas:

É claro que o perfil técnico sempre precisa ser observado. Os requisitos administrativos também. Ela tem que ser uma pessoa muito comprometida porque na primeira vez que fizemos essa tentativa, as pessoas não se comprometiam tanto e a gente precisava ficar ligando: olha, você não mandou o arquivo, olha, tem hora pra cumprir... Então, se você vê que a pessoa... a postura administrativa dela não é condizente com a postura administrativa que se exige de um servidor que não precise ser tutelado... (E3)

Enfim, a opinião da maioria dos entrevistados sobre a necessidade de haver um perfil ideal para o teletrabalhador indica que o indivíduo deve possuir características específicas para que possa exercer essa atividade remota.

## 5. CONCLUSÃO

O mundo globalizado e a competitividade imposta pelo mercado fazem com que as instituições, tanto públicas quanto privadas, tenham uma necessidade de refletirem suas posturas e suas estratégias. Nesse contexto, rotinas de trabalho mais diversificadas e mais complexas surgem como auxiliares na busca por melhores e mais céleres resultados.

Neste estudo, verificou-se a possibilidade da implantação de uma nova dinâmica de trabalho, o trabalho remoto, também conhecido como teletrabalho. Os entrevistados foram unânimes ao observar que é possível sim essa implantação no setor que gerenciam. Apontaram, porém, alguns riscos em termos de segurança pois há necessidade de sigilo de informações em alguns setores.

Observa-se, atualmente, mais dinamismo e mais criatividade nas rotinas de trabalho, exigindo, desse modo, aptidões multifuncionais dos indivíduos – e não há como escapar desse novo contexto mundial. Nesse sentido, os entrevistados se mostraram cientes de que há a necessidade de o servidor apresentar características para poder ser aproveitado nessa nova rotina de trabalho.

Fatores como produtividade e qualidade do trabalho foram analisados de forma positiva. Os entrevistados, em suas opiniões, demonstraram que ambas, produtividade e qualidade do trabalho, podem aumentar em virtude da implantação dessa nova dinâmica de trabalho.

Verificou-se, ainda, que as questões como produtividade, perfil ideal do servidor e vantagens para o indivíduo e para a instituição estão intimamente ligadas. Se o servidor não possui as características necessárias para ser um teletrabalhador, sua produtividade não será a esperada; pelo contrário, esse servidor pode trazer problemas e dificuldades para a instituição. De outro lado, se o servidor tem o

perfil ideal para ser um teletrabalhador, possuindo características como comprometimento, seriedade, ele não apenas pode manter sua produtividade, mas aumentá-la. E o aumento da produtividade é o maior ganho que se enxerga para a instituição e também para o indivíduo.

Com base no estudo realizado, verificou-se que o teletrabalho é uma nova dinâmica de trabalho que pode impactar na estrutura das instituições, criando novas relações de trabalho, nas quais o contato com os indivíduos ocorre principalmente por meio das tecnologias de informação e de comunicação.

A instituição que queira implantar o teletrabalho como nova dinâmica de trabalho deve estar preparada para lidar com questões que dizem respeito ao tratamento entre as pessoas, como lealdade e comprometimento com a instituição a que estão ligadas.

Finalmente, o presente estudo permitiu concluir-se que o teletrabalho pode se apresentar com um elemento de importante transformação no mundo do trabalho, onde novas tecnologias possibilitam flexibilidade no seu desenvolvimento. Porém, a sua implantação e seus impactos devem ser muito bem estudados para que não tragam problemas para a instituição e para os indivíduos.

## 6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. M. C. **Trabalho, precarização e relações de gênero em tempos de flexibilização e reestruturação produtiva.** Artigo a ser apresentado no XIII Congresso Brasileiro de Sociologia, Recife, 2007.

BELMONTE, D. L., SCANDELARI, L.; FRANCISCO, A. C. de. **Vantagens e Desvantagens do teletrabalho e sua utilização no Brasil.** Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2007/anais/2004/artigos/T03-20.pdf>, 2004  
Acessado em 9/10/2008.

BOONEN, E. M. **As várias faces do teletrabalho.** Revista E & G Economia e Gestão, Belo Horizonte, vs. 2 e 3, ns. 4 e 5, p. 106-127, dez.2002/jul.2003.

BUIAR, D. R. **Flexibilidade como vantagem competitiva no novo paradigma tecnológico.** Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART157.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART157.pdf). Acessado em 2/12/2008.

CARDOSO, F. C. **Aspectos relevantes para a implantação do teletrabalho em empresas sediadas em cidades de pequeno e médio porte.** Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2000.

CHAHAD, J. P. Z. **Emprego Flexível e Mercado de Trabalho no Brasil.** Revista da Abet, São Paulo, v. II, p. 37-70, 2002.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, I. S. A. **Teletrabalho: subjugação e construção de subjetividades.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 105/124, jan./fev., 2007.



DAMIANI, W. B., ADORNO F. J. R. ; ANGULO, M. J. **Times virtuais de trabalho na internet.** Disponível em <http://www.anpad.org.br/enanpad/1999/dwn/enanpad1999-ai-04.pdf>. Acessado em 9/10/2008.

DI SERIO, L. C.; DUARTE, A. L. C. M. **Competindo em tempo e flexibilidade – casos de empresas brasileiras.** Disponível em <http://www.eaesp.fgvsp.br/AppData/Article/competindo.pdf>. Acessado em 2/12/2008.

ECHEVESTE S. et al. **Perfil do Executivo no Mercado Globalizado.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 167-186, mai./ago., 1999.

ESTRADA, M. M. P. **O Teletrabalho Transfronteiriço no Direito Brasileiro.** Revista Consultor Jurídico, 2002. Disponível em: <http://conjur.locaweb.com.br/textos/15945>. Acessado em 10/11/2008.

**ETO - European Telework Online - Resources: Telework and telecommuting: common terms and definitions (1998).** Disponível em: <http://www.eto.org.uk/resource.htm>. Acessado em 9/10/2008.

FERREIRA JR., J. C. **Teletrabalho: o paradigma de um novo estilo de trabalho.** Disponível em: <http://www.unibratec.com.br/jornadacientifica/diretorio/FACAMPJCFJ.pdf>. Acessado em 10/12/2008.

FETZNER, M. A. M. **A viabilidade do teletrabalho na Procempa.** Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2001.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise do conteúdo.** Brasília: Liber, 2005.

GASKELL, G.. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M. W., GASKELL, G. (org.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som.** São Paulo: Editora Vozes, p. 64-89.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Jan/1995.

HOMEM, I. D.; DELLAGNELO, E. H. L. **Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados.** Revista de Administração Eletrônica. São Paulo. Vol.5, n.1, p.0-0. Jan./June 2006

LAVINAS, L. et al. **Trabalho a domicílio: novas formas de contratualidade. Disponível em :** [http://www.ipea.gov.br/pub/td/td\\_2000/td0717.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2000/td0717.pdf). Acessado em 19/11/2008.

LIMA, F. U.; FUSCO, J. P. A; RIÇA, R. **A tecnologia transforma o teletrabalho domiciliar em diferencial de competitividade.** Artigo apresentado no XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Ouro Preto, 2003.

LÜDCKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1990.

MAIR, J. **Chega de Oba-Oba.** São Paulo: Martins Fontes, 2005.

NILLES, J. M. **Fazendo do Teletrabalho uma Realidade: um guia para telegerentes e teletrabalhadores.** São Paulo: Futura, 1997.

OIT. Conferencia Internacional del Trabajo 82ª Reunión Informe V (1) e V (2) del 5º punto del día. Trabajo a domicilio. Oficina Internacional del trabajo. Ginebra, 1995.

OLIVEIRA, M. M. V. **A ergonomia e o teletrabalho no domicílio.** Florianópolis. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. 1996.

ROSENFELD, C. L. **Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho.** Artigo apresentado no XXIX Encontro Anual da ANPOCS, Caxambu, 2005.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. de C. **Teletrabalho: Desafios e Perspectivas**. Revista Organização e Sociedade, Salvador, v. 12, n. 33, abr./jun., 2005

SILVA, R. A. R. S. **Telecommuters: desconstrução e reconstrução dos conceitos de subjetividade no mundo do trabalho**. Disponível em

<http://www.anpad.org.br/enanpad/2001/dwn/enanpad2001-cor-286.pdf>. Acessado em 19/11/2008.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método**. Revista Organizações Rurais e Agroindustriais, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SOUZA, M. R. S. **Habitação e Informatização: o Teletrabalho**. São Carlos. Dissertação (Pós-Graduação em Arquitetura). Universidade de São Paulo. 2005.

TOSE, M. G. L. S. et al. **Teletrabalho: Reorganização da dimensão subjetiva dos trabalhadores no espaço produtivo**. X SEMEAD Seminários em Administração FEA-USP, São Paulo, 2007. Disponível em

<http://www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/443.pdf>. Acessado em 9/10/2008.

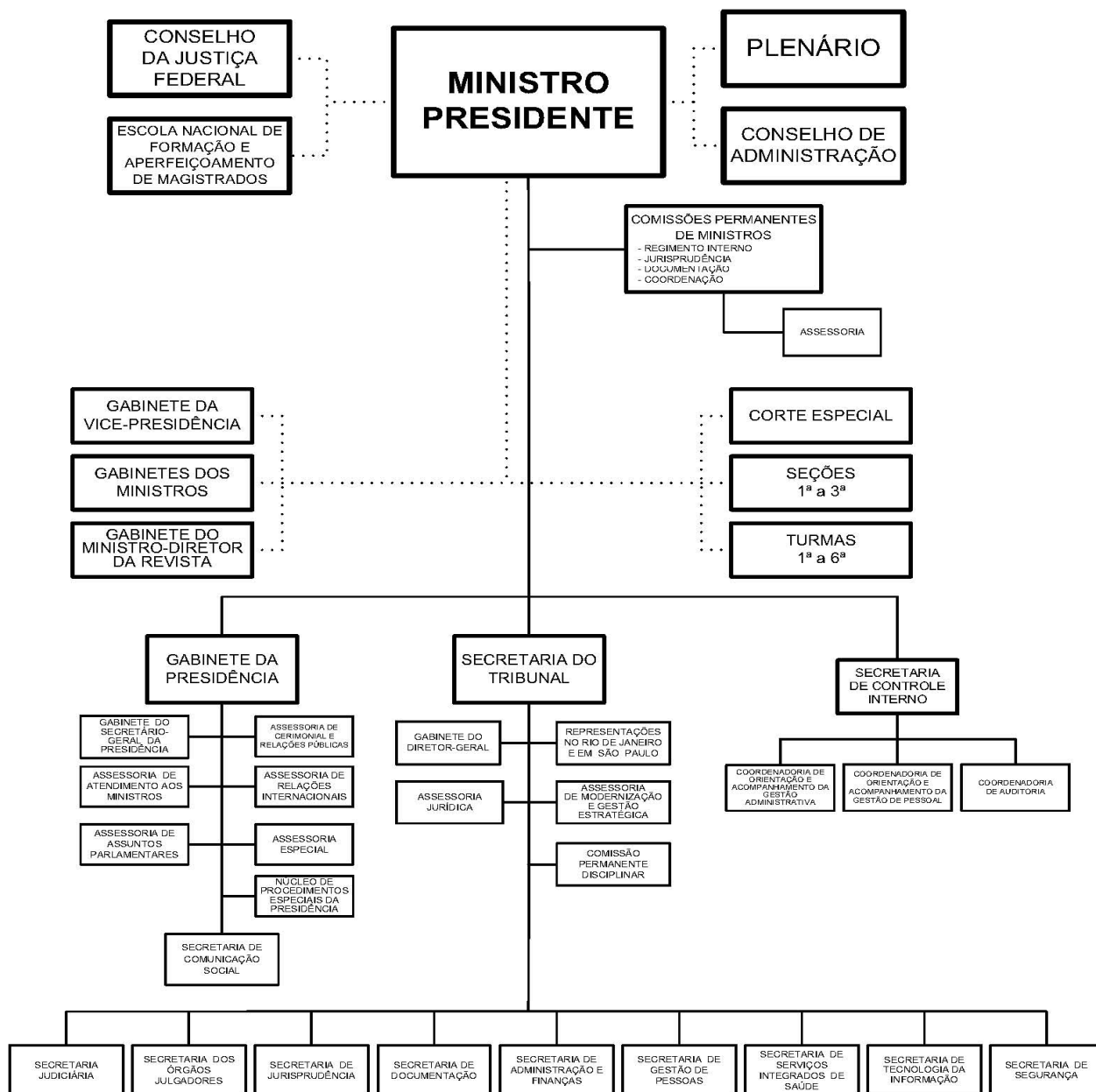
VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas. 2005

VERGARA, S. C.; VIEIRA, M. M. F. **Sobre a dimensão tempo-espaço na análise organizacional**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 103-119, abr./jun., 2005.

## **Apêndice A – Roteiro de entrevista**

1. O que você acredita ser o Teletrabalho?
2. Você acredita que esse tipo de trabalho/algum tipo de trabalho na sua unidade, com suporte tecnológico, poderia ser realizado em ambiente diverso do STJ? Por quê?
3. Você acredita que há possibilidade de implementação de tarefas por meio de teletrabalho no setor que você gerencia?
4. Como você acredita que isso se daria? Quais procedimentos você acredita que teriam que ser adotados para que essa implementação desse certo?
5. Você acredita que os resultados seriam mais ou menos satisfatórios do que já são hoje?
6. Você acredita que melhora o desempenho dos servidores lotados neste setor? Cite as vantagens em poder, um subordinado seu, trabalhar em local diverso, como a própria residência.
7. Que melhorias você acredita que a implementação de teletrabalho neste setor traria?
8. Que tipo de desvantagens você conseguiria enxergar no fato de um subordinado seu poder trabalhar em local diverso, como a própria residência?
9. E qual o perfil que não seria adequado para um servidor atuar como teletrabalhador?
10. Você acredita que a implementação do teletrabalho traria melhorias em termos de qualidade de vida para o servidor?
11. Na sua opinião, o desempenho do servidor seria maior ou menor no caso de implementação de teletrabalho nessa área?
12. Você acredita que a administração do Tribunal poderia incentivar ou desencorajar a implementação do teletrabalho? Por quê?

## Anexo 1 – Organograma da instituição analisada



Estrutura Básica  
ABR - 2008